



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

Die Ökonomie grenzüberschreitender Medienkommunikation: Ein Beitrag zum Verhältnis von Marktstrukturen und Medienmanagement in transnationaler Perspektive

Altmeppen, Klaus-Dieter ; Karmasin, Matthias ; von Rimscha, M Bjørn

Abstract: Kommunikative Grenzüberschreitungen finden auch im Hinblick auf Marktstrukturen und Managementstrategien von Medienunternehmen statt. Bei solchen grenzüberschreitenden Aktivitäten stehen aus medienökonomischer Perspektive strukturelle Zusammenhänge zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten sowie zwischen Medienmanagementstrategien und Medienorganisationen in ländervergleichender Perspektive im Vordergrund. Analysen zu grenzüberschreitenden Medienmärkten und Medienprodukten mangelt es ebenso wie solchen zu medienunternehmerischen Strategien und Transaktionen an theoretischer Fundierung. Dieser Beitrag verfolgt daher das Ziel, ein Modell rekursiver Beziehungen zwischen Marktstrukturen und Managementstrategien vorzustellen. Im Verlauf der Darstellung werden die verschiedenen Ebenen grenzüberschreitender Medienkommunikation in medienökonomischer Perspektive anhand einer Aufarbeitung des Forschungsstandes begrifflich schärfer gefasst. Dazu gehören die drei zentralen ökonomischen Entitäten grenzüberschreitender Medienkommunikation: Märkte, Unternehmen und Produkte. Dies betrifft auch Unterscheidungen von Beschaffungs-, Publikums- und Werbemärkten und diejenigen von Information, Unterhaltung und Werbung, da sowohl Märkte wie Produkte unterschiedliche strukturelle Prämissen bei Grenzüberschreitungen bilden. Auf dieser Grundlage wird ein Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell vorgestellt, mit dem rekursive Beziehungen zwischen Märkten und Unternehmen erfasst werden können. In Verbindung mit Ressourcentheorien und den Strukturmodalitäten grenzüberschreitender Medienaktivitäten entsteht ein Modell, mit dem die abschließend diskutierten Prozessdimensionen grenzüberschreitender Aktivitäten untersucht werden können.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-62345>

Journal Article

Accepted Version

Originally published at:

Altmeppen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias; von Rimscha, M Bjørn (2012). Die Ökonomie grenzüberschreitender Medienkommunikation: Ein Beitrag zum Verhältnis von Marktstrukturen und Medienmanagement in transnationaler Perspektive. MK - Medien und Kommunikationswissenschaft, 60(SB 2):40-58.

Die Ökonomie grenzüberschreitender Medienkommunikation

Ein Beitrag zum Verhältnis von Marktstrukturen und Medienmanagement in transnationaler Perspektive

Klaus-Dieter Altmeyden / Matthias Karmasin / M. Björn von Rimscha

Kommunikative Grenzüberschreitungen finden auch im Hinblick auf Marktstrukturen und Managementstrategien von Medienunternehmen statt. Bei solchen grenzüberschreitenden Aktivitäten stehen aus medienökonomischer Perspektive strukturelle Zusammenhänge zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten sowie zwischen Medienmanagementstrategien und Medienorganisationen in ländervergleichender Perspektive im Vordergrund. Analysen zu grenzüberschreitenden Medienmärkten und Medienprodukten mangelt es ebenso wie solchen zu medienunternehmerischen Strategien und Transaktionen an theoretischer Fundierung. Dieser Beitrag verfolgt daher das Ziel, ein Modell rekursiver Beziehungen zwischen Marktstrukturen und Managementstrategien vorzustellen. Im Verlauf der Darstellung werden die verschiedenen Ebenen grenzüberschreitender Medienkommunikation in medienökonomischer Perspektive anhand einer Aufarbeitung des Forschungsstandes begrifflich schärfer gefasst. Dazu gehören die drei zentralen ökonomischen Entitäten grenzüberschreitender Medienkommunikation: Märkte, Unternehmen und Produkte. Dies betrifft auch Unterscheidungen von Beschaffungs-, Publikums- und Werbemärkten und diejenigen von Information, Unterhaltung und Werbung, da sowohl Märkte wie Produkte unterschiedliche strukturelle Prämissen bei Grenzüberschreitungen bilden. Auf dieser Grundlage wird ein Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell vorgestellt, mit dem rekursive Beziehungen zwischen Märkten und Unternehmen erfasst werden können. In Verbindung mit Ressourcentheorien und den Strukturmodalitäten grenzüberschreitender Medienaktivitäten entsteht ein Modell, mit dem die abschließend diskutierten Prozessdimensionen grenzüberschreitender Aktivitäten untersucht werden können.

Schlagwörter: transnationale Kommunikation, transkulturelle Kommunikation, Globalisierung, Internationalisierung, SVE Paradigma, Ressourcentheorie, Strukturations-theorie

1. Probleme und Perspektiven grenzüberschreitender Medienkommunikation

In diesem Beitrag werden die ökonomischen Aspekte grenzüberschreitender Medienkommunikation erörtert. Mit diesem Begriff werden im Folgenden diejenigen Faktoren beschrieben, die sich mit medialen Märkten, Unternehmen und Produkten beschäftigen, wobei deren allgemeingültige Merkmale unter den Bedingungen transnationaler (also die Grenzen von Nationen überschreitender) und transkultureller (also die Grenzen von Kulturen überschreitender) Kommunikation analysiert werden sollen.

Ökonomische Aspekte grenzüberschreitender Medienkommunikation werden häufig unter den Begriffen Globalisierung oder Internationalisierung thematisiert. Die Rede ist dann von globalen/internationalen Medienmärkten oder Medienunternehmen. Blockbusterfilme und einige Werbekampagnen werden global verbreitet, und einige Medienunternehmen sind tatsächlich global aktiv. Andererseits sind Marktstrukturen und Managementstrategien bei grenzüberschreitender Medienkommunikation häufig

von Brüchen, Widersprüchen und gegenläufigen Entwicklungen geprägt, so dass dichotome Kriterien von Globalisierung und Internationalisierung nicht greifen. Bestimmte Märkte haben eine größere Nähe zueinander als andere, und Medienunternehmen richten daher ihre Aktivitäten gezielt auf bestimmte Märkte aus (vgl. Oba/Chan-Olmsted 2007). Ebenso ist dokumentiert, dass Medienunternehmen sich aus Märkten zurückziehen (wie etwa Time Warner mit dem Verkauf von AOL in Europa oder Bertelsmann mit der Musiksparte, vgl. Sjurts 2009: 91, 99). Medienunternehmen steht eine Vielzahl von strategischen Möglichkeiten offen, um grenzüberschreitend tätig zu werden. Diese Aktivitäten werden gleichermaßen ermöglicht und begrenzt durch die Struktur der Medienmärkte und die Eigenheiten von Medienprodukten.

Grenzüberschreitende Marktstrukturen und Managementstrategien müssen mit einem differenzierten theoretischen Instrumentarium erfasst werden, um den vielfältigen und vielgestaltigen Formen gerecht zu werden (vgl. Müller/Kornmeier 2002; Kutschker/Schmid 2008). Die strategischen Prozesse grenzüberschreitender ökonomischer Aktivitäten und die daraufhin erfolgende Strukturbildung innerhalb der Medienunternehmen und -märkte sind als rekursiver Zusammenhang zu verstehen (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990; Zimmer/Ortmann 2001). Nur auf diese Weise können die Bedingungen, Ursachen und Folgen des *Outgoing* (hier verstanden als Export von Waren und Dienstleistungen in Auslandsmärkte, aber auch von Finanzbeteiligungen und Kooperationen jeglicher Art) und des *Incoming* (also des Imports) angemessen erfasst werden. Medienunternehmen richten ihre Strategien an den Marktstrukturen aus und beeinflussen so umgekehrt selbst die Marktstrukturen.

Die Formen grenzüberschreitender Aktivitäten von Medienunternehmen reichen von einseitigen Bezügen auf Phänomene jenseits existierender Grenzen (wie etwa Exporte in Auslandsmärkte, siehe das Beispiel Bauer bei Sjurts 2002: 119 oder den Einkauf von Filmpaketen oder Formaten) über Austausch- und Einflussprozesse zwischen dem Medienmanagement (wie etwa bei auf Europa konzentrierten Strategien der Hubert Burda Media AG, vgl. ebd.: 129) bis zu Formen der völligen Verflechtung von vormalig getrennten Einheiten (wie etwa bei neuen Strukturen durch transnationales Medienmanagement; siehe für das Beispiel News Corporation Bauder 2000; vgl. Gershon 2000, Meckel 2002, Sjurts 2004, Goff 2006, Chalaby 2005, Kutschker/Schmid 2008, Picard 2002: 223ff.).

Die Beispiele machen deutlich, dass Medienunternehmen durch territoriale (vor allem im Printbereich) wie auch deterritoriale (global agierende Medienkonzerne) Ausdehnung ihre transnationale bzw. transkulturelle Strukturbildung betreiben. Auffällig ist dabei, dass sich Unternehmensstrategien (Was will der Konzern?) und Geschäftsbereichsstrategien (Was wollen seine Geschäftsbereiche?) unterscheiden können. Häufig existieren in einem Konzern globale und lokale Strategien nebeneinander. Bei Bertelsmann beispielsweise finden sich Geschäftsbereiche, die global agieren (Content Production & Licensing bei Fremantle) neben Abteilungen, deren grenzüberschreitende Aktivitäten auf wenige spezifische Regionen begrenzt sind (Gruner+Jahr). Häufig wird argumentiert, dass die nationalen Märkte nach wie vor die führenden Segmente sind (vgl. Tunstall 2007).

Die vielfältigen Möglichkeitsformen grenzüberschreitender Aktivitäten von Medienunternehmen beruhen auf drei Faktoren: Erstens den Marktbedingungen, die neben ökonomischen Parametern (Marktvolumen, Markteintrittsbarrieren) auch geografische und kulturell-sprachliche Voraussetzungen aufweisen. Der zweite Faktor ist die Vielfalt an Strategien, Instrumenten und Mechanismen, mit denen Medienunternehmen grenzüberschreitende Aktivitäten betreiben können (vgl. Kutschker/Schmid 2008, Müller/

Kornmeier 2002: 120ff.). Der dritte Faktor sind die besonderen Produkteigenschaften von Medien (vgl. Picard 2004: 12; Hollifield 2003), die einen Einfluss auf grenzüberschreitende Aktivitäten haben. Neben der Sprache als wesentlichem Distinktionskriterium gehören dazu die Eigenschaften von Vertrauens- bzw. Erfahrungsgütern, die Eigenschaften als Kuppelprodukt aus Information und Werbung und die Paradoxie von Kulturgut und Warencharakter. Angesichts dieser Besonderheiten sind grenzüberschreitende Aktivitäten von Medienunternehmen nicht umstandslos mit denjenigen anderer Unternehmen oder Branchen gleichzusetzen (vgl. Sánchez-Tabernero 2004, 2006).

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über den Forschungsstand zu transnationalen Medienmarktstrukturen und Medienmanagementformen gegeben (Kapitel 2). Von diesem Fundament ausgehend wird der Versuch unternommen, die Komplexität des Feldes in ein theoretisches Gerüst zu gießen (Kapitel 3). Das resultierende Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell kann als Grundlage für die weitere Forschung im Feld dienen. Der Forschungsbedarf wird in Kapitel 4 anhand von Leitfragen skizziert.

2. Grenzüberschreitende Medienkommunikation: Ein Überblick

2.1 Grenzüberschreitende Medienmärkte

Untersuchungen zu Medienmärkten sind regelhaft auf geografische Märkte begrenzt sowie thematisch auf Medienteilmärkte und Medienkonzentration fokussiert. Grenzüberschreitend erfasst wird vor allem der Austausch der Medienprodukte. Weitere grenzüberschreitende medienunternehmerische Aktivitäten wie etwa Finanzinvestitionen, Beteiligungen oder Joint Ventures, werden nur graduell datenmäßig erfasst. Untersuchungen zu grenzüberschreitender Medienkommunikation müssen die unterschiedlichen Erhebungsmethoden und Erkenntnisinteressen berücksichtigen und sind daher darauf angewiesen, die Studien auf vergleichbare Grundlagen zu stellen (vgl. LeBlanc Wicks et al. 2004).

Mediengattungen sind unterschiedlich gut für grenzüberschreitende Transaktionen geeignet. Während Zeitungen, Zeitschriften und Radiosendungen nur bedingt im- und exportfähig sind, liegen Bücher im mittleren Bereich und TV-Programme, Musik sowie Filme sind hoch exportfähige Güter (Picard 2002: 218). Die Eignung von Medienprodukten zum Im- und Export definiert somit grenzüberschreitende Medienmärkte.

Ökonomische Analysen zu Printmedienmärkten müssen sich auf den Vergleich nationaler Ergebnisse beschränken (vgl. Seufert 2006). Gleiches gilt auch für Radiomärkte und Nachrichtenagenturen. Allerdings hat Boyd-Barrett (2003) für letztere vermutet, dass die vorwiegend nationalen Agenturen zunehmend durch weltregionale Agenturen ergänzt und substituiert werden, weil die nationale Kundenbindung und die sprachliche Beschränkung geringer wird. Weltweite Aktivitäten auf Printmärkten können nur sehr begrenzt aus einer integrierten Markt-/Unternehmensperspektive betrachtet werden und müssen daher vor allem mit Blick auf Unternehmensaktivitäten analysiert werden (vgl. z. B. die Analyse von Bauder 2000 zur globalen Strategie der News Corporation).

Weit besser erforscht sind der weltweite Fernsehmarkt (vgl. Debande/Chetrit 2001; United Nations 2008) und der Teilbereich des Formathandels. Serien haben den größten Anteil am europäischen Handel mit Inhalten (42,2 %), vor Spielfilmen (34 %), Animationen (15,3 %) Fernsehfilmen (8,1 %) und Kurzfilmen (0,5 %) (vgl. Act 2009). Wichtigster Formatexporteur ist Großbritannien vor den Niederlanden und den USA (vgl. Lantzsch 2008: 135). Die Forschung zum weltweiten Formathandel hat dazu geführt, dass die These vom amerikanischen Medienimperialismus zugunsten einer differenzierteren Sichtweise von einer Globalisierung mit gegenläufigen Tendenzen aufgegeben

wurde. Nach Hesmondhalgh (2007: 220f.) bilden sich geokulturelle Märkte mit globalen, nationalen, regionalen und lokalen Kreisläufen des Programmaustausches heraus. In diesen Kreisläufen zeigen sich die vielfältigen Möglichkeitsformen grenzüberschreitender Aktivitäten, die zudem nicht eindimensional als global oder international klassifiziert werden können.

Ein grundlegendes Problem der Forschung zu ökonomischen Aspekten grenzüberschreitender Medienkommunikation ist die Datenlage. Bereits auf nationaler Ebene ist die Datenlage zu medienökonomischen Fragestellungen unbefriedigend, für grenzüberschreitende Vergleiche gilt dies umso mehr. Seufert (2006: 227f.) stellt einen systematischen Mangel an offiziellen Daten fest. Zwar gibt es viele nicht-offizielle Datenquellen, diese sind jedoch meist national fixiert. Die Daten basieren jeweils auf unterschiedlichen Erhebungsarten und unterschiedlichen weiteren Quellen, so dass sie häufig nicht unmittelbar aufeinander bezogen werden können (vgl. Medina 2003, Seufert 2006). Einheitliche Quellen für grenzüberschreitende Vergleiche stehen kaum zur Verfügung. Für Untersuchungen zur Frage, zwischen welchen Märkten welche Produkte getauscht werden, finden sich sehr heterogene und verstreute Daten. „Concerning audiovisual services, any analysis founded on a statistical database faces two fundamental pitfalls. The first involves the availability and the reliability of the data. The second is related to the comparability of statistical data” (UNESCO 2006: 25). Insgesamt lassen sich drei Quellen identifizieren, die für eine Analyse von grenzüberschreitenden Medienmärkten herangezogen werden können: 1. nationale/staatliche Quellen (darunter auch Erhebungen der nationalen Wissenschaftssysteme), 2. inter- bzw. supranationale Quellen (EU, UNESCO) und 3. kommerzielle Quellen.

Marktanalysen beziehen sich zum weit überwiegenden Teil auf den Im- und Export von Medienprodukten, sie geben Auskunft darüber, welche Märkte für grenzüberschreitende Aktivitäten in Frage kommen und welche Marktbedingungen dafür herrschen. Für transnational tätige Medienunternehmen sind die Marktdaten aber nicht alleiniger Entscheidungsgrund, und neben dem Im- und Export existieren weitere grenzüberschreitende Aktivitäten. Auch Finanz- und Beschaffungsmärkte beispielsweise sind transnational und Medienunternehmen gehen vielfältige grenzüberschreitende Kooperationen ein, bei denen sie unterschiedliche Markteintrittsformen wählen. Auch dies ist ein Grund, die Medienunternehmen als prägende Akteure grenzüberschreitender Medienkommunikation näher zu beleuchten.

2.2 *Das Management grenzüberschreitender Medienkommunikation*

Grenzüberschreitende Aktivitäten von Medienunternehmen sind Gegenstand der Organisations- und Managementforschung. Die Themen „transnationale Medienunternehmen“ und „transnationales Medienmanagement“ geraten jedoch nur langsam in den Fokus der Forschung (vgl. Hollifield 2001, 2003). Das Medienmanagement agiert innerhalb von Medienorganisationen, deren Leistung darin besteht, die Gesellschaft mit Information, Unterhaltung und Werbung zu versorgen (vgl. Altmeppen 2006, Karmasin 2010). Für die Erfüllung dieser Leistung existieren spezifische Strukturen in den Medienunternehmen und in den transnationalen Handlungsfeldern (wie Beschaffung, Vertrieb, Marketing, Refinanzierung etc.) (vgl. Altmeppen 2012a). Transnationale Handlungsfelder entstehen aufgrund der Interdependenzen und Interessenlagen verschiedener Organisationen, die im grenzüberschreitenden Wettbewerb um den Eintritt in bestimmte Märkte (vgl. Sydow et al. 2002) oder um günstige Beschaffungsbedingungen konkurrieren (vgl. Altmeppen et al. 2007).

Medien managen bedeutet aus funktioneller Perspektive, medienwirtschaftliche Handlungen zu initiieren und ihren Erfolg zu gewährleisten, Mediendistribution effizient und effektiv zu organisieren und ökonomische Ziele zu verwirklichen. Das Management stellt eine einflussreiche Akteurskonstellation dar, weil es die institutionellen Ordnungen der Organisation konzipiert, kommuniziert und kontrolliert. Aufgrund hierarchischer Ordnung und des Entscheidungsmonopols besitzt das Medienmanagement Verfügungsmacht über die Strukturen, indem Ressourcen verteilt und Regeln (wie etwa das Organisationsziel und die daraus ableitbaren Anforderungen an die Organisationsmitglieder) formuliert werden (vgl. Altmeppen 2006). Das Medienmanagement reguliert daher auch die Prozesse medienökonomischer Grenzüberschreitungen, indem es über den Grad der Tauschbeziehungen zwischen Märkten entscheidet oder auch darüber, ob Auslandsaktivitäten durch die Zentrale oder durch die Auslandsfilialen gesteuert werden (vgl. Kapitel 4.2). Das Medienmanagement muss sich mit allen Phasen des Geschäfts befassen, mit der Beschaffung und Produktion, mit der Bündelung von Information, Unterhaltung und Werbung zu einem kompletten Medienangebot, mit der Gewährleistung der Distribution und mit der Finanzierung des gesamten Geschäftsmodells.

Die Rolle des Managements im transnationalen Kontext wird in der Forschung unterschiedlich bewertet. Eine Forschungsrichtung geht von grenzenlosen Karrieren in einer Weltkultur des Managements aus, die vorrangig individuell gesteuert werden. Andererseits gibt es Hinweise darauf, dass nach wie vor die Unternehmen durch organisationale Karrieresysteme Managementkarrieren beeinflussen (vgl. zu beiden Richtungen Mense-Petermann 2009: 9). Manager transnationaler Unternehmen fungieren als „Übersetzer“ und „Brückenbauer“. Sie sind dabei aber nicht „heimatlos“, sondern maßgeblich durch die sozialen Praktiken „ihrer“ Unternehmen sozialisiert – und damit kulturell eingebettet. Die unternehmerische Sozialisierung und die Karrierewege sind zumeist national geprägt (vgl. Gottwald/Klemm 2009: 80). Das konfligiert weniger mit den ökonomischen Aufgaben der Manager als vielmehr mit dem Ausmaß an kultureller Diversität in den transnationalen Unternehmen.

Neben den zentralen Managementleistungen wird in der Literatur auf spezifische künftige Anforderungen gerade des Medienmanagements hingewiesen: Da weniger *in-house* produziert wird, bekommt das Beschaffungsmanagement einen zentralen Stellenwert. Zunehmend werden Rechte, Lizenzen und fertige Produktionsware auf internationalen Märkten beschafft und vermarktet (vgl. Sydow et al. 2002, Hollifield 2003, Siegert/von Rimscha 2008, Altmeppen et al. 2010).

Trotz dieser Bedeutungsverschiebung besteht weiter eine zentrale Leistung im Management von Kreativität (vgl. Küng 2004, Hesmondhalgh 2007). Dies gilt gleichermaßen für die Unterhaltungsbeschaffung und -produktion wie auch für den Informationssektor, wo durch die Online- und Mobilkommunikation die Contenterstellung reorganisiert werden muss (vgl. Küng 2004). Der Kreis der Stakeholder mit unterschiedlichen Ansprüchen erweitert sich durch neue Distributionstechniken und neue Akteure, die über diese Techniken in das mediale Feld eintreten. Das Management muss für die unterschiedlichen Kreativitätsprozesse und Verteilmedien adäquate Geschäftsmodelle gestalten (vgl. Przybylski 2010).

Medienmanager sind die Träger medienökonomischer Handlungen. Auch im transnationalen Feld sind sie die bestimmenden Akteure, die entscheiden, wie und auf welche Weise medienunternehmerische Aktivitäten geplant und umgesetzt sowie welche Kooperationsformen angestrebt werden und wie die Kontrolle transnationaler Aktivitäten ausgeübt wird (vgl. Winter 2002, Meckel 2002, Gershon 2006, Karmasin 2005, Mense-Petermann 2009, Altmeppen 2012b). Zugleich sind Medienmanager selbst Betroffene bei

transnationalen Aktivitäten, denn als sogenannte „Expatriates“ managen sie häufig im Ausland und müssen über grenzüberschreitende Aktivitäten entscheiden. Für diese Entscheidungen können sie auf Strukturmodalitäten grenzüberschreitender Medienkommunikation zurückgreifen (s. hierzu Kapitel 3.2): Im- und Export, der Aufbau von Filialen und Tochtergesellschaften, die Lizenzierung und das Franchising sowie die Bildung von Netzwerken, strategischen Allianzen, Joint Ventures und Fusionen. Die Modalitäten werden branchen- wie unternehmensintern konkurrierend, komplementär und kombiniert angewendet (vgl. Picard 1996, Gustafsson 2004, Kopper 2004, Lacy 2004, Lantzsch et al. 2009). Von einer konsistenten und fokussierten Strategie kann kaum die Rede sein. Es zeigt sich: „Das Management weltweiter Aktivitäten ist durch Komplexität, Vielfalt und Wandel gekennzeichnet“ (Bartlett/Ghosahl 1990: 11). Dies ist vor allem bei Analysen zu den Global Playern im Mediensektor zu beobachten, die regelmäßig umfassender untersucht werden (vgl. Bauder 2000, Albarran/Moellinger 2002, Albarran/Gormly 2004, Rohn 2004, Gershon/Suri 2004, Li/Dimmick 2005,; Stephan 2005). Der Blick richtet sich dabei sowohl auf horizontale und vertikale Integration in Mediengruppen, also Unternehmen, die mehrere Mediengattungen umfassen, wie auf diagonale Diversifikation in Konglomeraten, also Unternehmen, die über mehrere Branchen hinweg aktiv sind (vgl. Picard 1997: 63).

Die grenzüberschreitenden Aktivitäten der fünf größten Medienunternehmen in den USA 2004 im TV-Bereich haben Oba und Chan-Olmsted (2007) beschrieben. Ihre Schlussfolgerungen, dass die „combination of programming and local expertise is the key to localizing globally branded content“ (ebd.: 21), verweist auf die widrigen Bedingungen für das Medienmanagement aufgrund von Eigenschaften des TV-Marktes. Ausgehend vom Ressourcenansatz (vgl. Abschnitt 3.1) stellen sie fest, dass Ausmaß, Typen und Konsequenzen der Diversifikation häufig untersucht werden, dass aber die Frage, „how TNMCs [Transnational media corporations] actually allocate their own resources accumulated internally and combine them with the resources of the partners in international alliances remains largely unexplored“ (ebd.: 3). Die Fallstudien zeigen eine Vielzahl an grenzüberschreitenden Aktivitäten, wobei unternehmensübergreifend Joint Ventures, strategische Allianzen und Lizenzabkommen die häufigsten Kooperationsformen waren. Ziel ist häufig auch die Gewinnung lokaler Wissensressourcen, die als Grundlage für weitere Investments in Kapital, Produktion und Marketing dienen (vgl. ebd.: 19). Daneben spielen unternehmensinterne Strategieentscheidungen eine Rolle. Disney beispielsweise bevorzugt den Aufbau von Filialen, um die Kontrolle zu behalten, während Viacom auf lokales Management setzt (ebd.: 10, 15).

Andere Studien haben diese Ergebnisse bestätigen können. Die Strategie der Medienunternehmen Disney, News Corporation und Sony in China (vgl. Li/Dimmick 2005) lagen ebenfalls darin, Besitzrechte zu erhöhen, verstärkt Netzwerke mit Distributoren und politischen Entscheidern zu bilden, Produkte lokal anzupassen und Produkte im Abgleich mit den Wettbewerbern zu diversifizieren. Im Rahmen einer Einzelfallstudie hat Lee (2006) zeigen können, wie MGM bei einem Joint Venture in Korea mit Managern vor Ort gearbeitet hat statt „Expatriates“ zu entsenden. Die Kontrolle der koreanischen Filiale durch das amerikanische Headquarter erfolgte durch regelmäßige Berichte, Konferenzen und eine Begrenzung der Entscheidungsmacht. Als Folge entstanden Missverständnisse über die Geschäftspolitik und die gegenseitigen Interessen, so dass die Erfolgspotenziale schlecht genutzt wurden.

Intensiver untersucht werden auch Fusionen und Übernahmen (vgl. Bartholomäus & Cie 2009). Bezogen auf das Management haben Albarran und Gormly (2004: 36ff.) festgestellt, dass häufig grundlegende Fehler hinsichtlich der transkulturellen Verschie-

denheit von Unternehmen gemacht werden, Managementstile „clashen“, strukturelle Unterschiede, wie etwa zwischen Topdown-Management in einem Unternehmen und weitgehend unabhängigen Unternehmensbereichen im anderen, werden oft nicht ausgeglichen.

Bei aller Konzentration auf die Global Player raten Medienforscher jedoch dazu, auch kleinere transnational aktive Unternehmen sowie die Differenzierungen von transnational bis global stärker zu prüfen, um die „zweite Reihe“ von Medienunternehmen und solche aus Schwellenländern stärker zu beachten (vgl. Gershon 2006: 225f.).

Insgesamt zeigen bisherige Studien, dass Ressourcen eine einflussreiche und aktive Rolle bei grenzüberschreitenden Aktivitäten haben. Bei diesen Aktivitäten ist aufgrund des vielfältigeren sozialen, politischen, kulturellen und ökonomischen Hintergrunds grenzüberschreitender Aktivitäten der Abgleich zwischen den Ressourcen, über die das Unternehmen verfügt, und jenen, die es benötigt, ungleich schwieriger und komplexer. Weiter zeigt die Forschung, dass selbst auf Einzelunternehmensebene nicht davon ausgegangen werden kann, dass eine (monolithische) Strategie besteht. Vielmehr werden aus dem Fundus der Strukturmodalitäten diejenigen ausgewählt werden, die am erfolgversprechendsten erscheinen. Das stellt komplexe Anforderungen an Theorien, mit denen grenzüberschreitende Aktivitäten erfasst werden sollen.

3. Elemente eines rekursiven Medienmarkt-/Medienunternehmensmodells zur Analyse ökonomischer Aspekte grenzüberschreitender Medienkommunikation

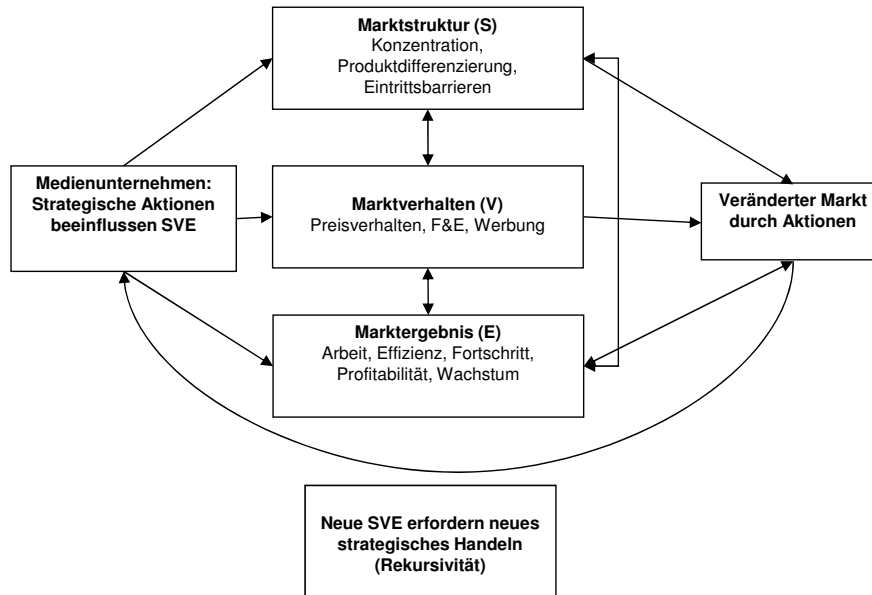
Marktprozesse werden in der Industrieökonomik mit dem Struktur-Verhalten-Ergebnis (SVE)-Modell gefasst. Es erklärt Wettbewerbsprozesse und liefert Begründungen für Wettbewerbspolitik und Regulierung (vgl. Czygan/Kallfaß 2003: 294). Die Analyse von Wettbewerbsprozessen wird in der Regel jedoch nicht mit unternehmensstrukturellen Untersuchungen verbunden. Die Strukturen, das Verhalten und das Ergebnis von Märkten im SVE-Modell wird auf makroökonomische Indikatoren bezogen, nicht auf den Einfluss unternehmerischen Handelns. Dahinter steckt die Annahme von der unsichtbaren Hand des Marktes, die steuernd und regulierend wirkt. Marktmerkmale werden auf aggregierter Ebene beschrieben; warum einzelne Medienunternehmen auf bestimmte Märkte eintreten oder nicht, bleibt offen. Dabei liegt der Ansatz nahe, Marktstrukturen auf die Effekte unternehmerischer Aktivitäten zurückzuführen, wie umgekehrt Medienunternehmen ihre Entscheidungen anhand von Marktanalysen umsetzen. In SVE-Analysen werden jedoch keine unternehmensbezogenen Daten wie beispielsweise Verflechtungen über Netzwerke oder strategische Allianzen erfasst, die in den oben dargestellten Studien als wesentliche Strukturmodalitäten beschrieben wurden. Diese grundsätzlichen Zusammenhänge müsste also ein Modell grenzüberschreitender Medienökonomie integrieren.

3.1 SVE-Modell und Strukturationstheorie als Basisannahmen

Es bietet sich an, zur Analyse des Verhältnisses von Marktstrukturen und unternehmerischem Handeln (Unternehmensstrategien, Managementformen), das SVE-Modell (vgl. Chan-Olmsted/Albarran 1998) mit Elementen der Strukturationstheorie (vgl. Giddens 1997) zu einem rekursiven Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell zu verbinden (s. Abbildung 1).

Mit dem SVE-Modell werden – auf aggregiertem Niveau – die marktlichen Merkmale erfasst, wie etwa die Anzahl und Marktanteile der Anbieter, die Produktdifferenzierungen im Markt oder die Eintrittsbarrieren, das Preisverhalten und die Werbekommuni-

Abbildung 1: Rekursives Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell



Quelle: Chan-Olmsted/Albarran 1998: 11; eigene Änderungen

kation sowie Effizienz-, Rentabilitäts- und Wachstumsindikatoren (vgl. Czygan/Kallfaß 2003: 291ff.). MedienökonomInnen präferieren dieses Modell, „to understand the relationship between media firms and their industry environment“ (Chan-Olmsted/Albarran 1998: 10). Im Hinblick auf Untersuchungen zur grenzüberschreitenden Medienkommunikation beschäftigen sich industrieökonomische Studien wie oben dargestellt mit der Rolle der einzelnen Länder im weltweiten medialen Marktplatz, mit den Stärken und Schwächen länderspezifischer Medienindustrien und mit den Regulierungsregimes, den technologischen Entwicklungen sowie den kulturellen Merkmalen einzelner Regionen (vgl. ebd.: 13f.).

Rekursivität ist ein Bestandteil des SVE-Modells, da davon ausgegangen wird, dass das Verhalten die Struktur und das Ergebnis beeinflusst und umgekehrt. Das Verhalten wird jedoch streng als Marktverhalten aufgefasst, Unternehmen sind kein Bestandteil des Modells. Die Rekursivität weitergedacht, kann angenommen werden, dass auch zwischen Markt und Unternehmen rekursive Beziehungen bestehen, denn es sind die ökonomischen Handlungen der Unternehmen, die Bewegungen auf Medienmärkten initiieren.

Um weitergehend auch die Transaktionen der Unternehmen, ihre Strategien sowie die Rückwirkungen zwischen strategischem Handeln und Marktstrukturen erfassen zu können, bietet sich eine strukturationstheoretische Erweiterung des Modells an. Rekursiv ist davon auszugehen, dass Marktanalysen die Grundlage bilden für die medienunternehmerischen Strategien und dass die strategiegeleiteten Aktionen der Medienunternehmen die Marktstrukturen verändern. Dies lässt sich z. B. bei der Einführung neuer Unterhaltungsformate, bei der Ankündigung eines neuen Zeitschriftentitels oder bei einem Wechsel von Sportrechten zwischen Fernsehsendern beobachten. Derartige Struk-

turveränderungen zwingen die Unternehmen im Markt zu Änderungen ihres strategischen Handelns (vgl. Altmeppen 2001): Die Entwicklung von Unterhaltungsformaten wird strategisch geplant, gegen neue Zeitschriftentitel werden Markteintrittsbarrieren (z. B. Preisdifferenzierungen) aufgebaut, um Sportrechte wird erbittert gerungen.

Wir können folglich von einer doppelten Strukturierung ausgehen (Giddens 1997). Strukturierung, also die Bedingungen der Kontinuität oder Veränderung von Strukturen, welche die Reproduktion sozialer Felder bestimmen, kennzeichnet Märkte und Unternehmen und kann als maßgeblicher Mechanismus des Zusammenhangs von Märkten und Unternehmen angesehen werden. Die doppelte Strukturierung zeigt sich darin, dass Medienmärkte und -unternehmen entlang spezifischer Strukturen organisiert sind, die sich wechselseitig beeinflussen.

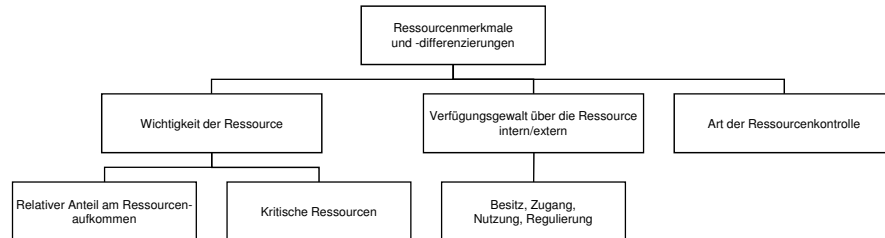
Strukturen definiert Giddens (1997: 45f., 69f.) als raumzeitliche Entitäten, die aus den Komponenten Regeln und Ressourcen bestehen. Regeln beziehen sich auf die Sinnkonstitution und die Sanktionierung sozialen Verhaltens, Ressourcen dagegen sind Strukturmomente, also längerfristig bedeutsame Ordnungen, „auf die sich die bewusst handelnden Subjekte in der Produktion ihres Handelns beziehen und die sie auch reproduzieren“ (ebd.: 67). Politische Regulierungen wie etwa Eigenproduktionsquoten in Frankreich, aber auch die kulturellen Muster etwa des chinesischen Marktes sind solche Regeln. Regeln werden häufig im nationalen Rahmen gesetzt, denn Medienpolitik und -recht sind nationalstaatlich ausgerichtet. Bei grenzüberschreitender Medienkommunikation müssen verschiedene Märkte (Absatz, Beschaffung, Arbeit, Kapital), differente rechtlich-politische Regulierungen und vielfältige kulturelle Mentalitäten (Sprache, Nutzungsmuster) berücksichtigt werden. Die Märkte als Beobachterkonstrukt erlauben es den Unternehmen, Regeln von Angebot und Nachfrage zu erkennen und darauf zu reagieren.

Ressourcen lassen sich in allokativen und autoritativen Ressourcen unterscheiden. Allokative Ressourcen beziehen sich auf die Verfügungsgewalt über materielle Phänomene wie etwa Filmrechte und Firmenbeteiligungen. Autoritative Ressourcen sind definiert als „Typen des Vermögens zur Umgestaltung, die Herrschaft über Personen oder Akteure generieren“ (ebd.: 86). Dazu gehören Organisationswissen, Führungsfähigkeiten, Einfluss, Reputation, Image, Beziehungen, aber auch Vertrauen und Erfahrung.

Ressourcen lassen sich anhand ihrer Merkmale unterscheiden (s. Abbildung 2). Die Wichtigkeit einer Ressource sowie Art und Ausmaß der Ressourcenkontrolle sind entscheidende Faktoren für die Ermöglichung oder Beschränkung von grenzüberschreitender Medienkommunikation. Verknüpft man die Annahme von Ressourcen als Teil von Strukturen mit zwei der ökonomischen Ressourcentheorien, dann wird die Bedeutung der Ressourcen in der Medienbranche deutlich. Beim Resource-Dependence-Ansatz „sind die Ressourcen Mittel, die die Organisation braucht, um sich selbst zu erhalten“ (Knyphausen-Aufseß 2000: 464). Dabei steht der Zu- und Abfluss von In- und Output im Mittelpunkt. Der Rechtehandel im Film- und Sportmarkt zeigt die große Abhängigkeit vom Angebot dieser Ressourcen. Der Resource-Based-View dagegen betont die Erfolgsrelevanz der unternehmensinternen Generierung von Ressourcen, deren zentrale Eigenschaften Werthaftigkeit, Seltenheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit sind (vgl. Habann 1999: 7ff.). Medieninhalte als öffentliche Güter weisen diese Merkmale häufig nicht auf, sie sind vielmehr gekennzeichnet durch Unsicherheit aufgrund ihres Unikatcharakters, woraus ein hohes Risiko bei der Entscheidung zur Markteinführung resultiert. Das macht sie zu (erfolgs-)kritischen Ressourcen. Beide ökonomischen Perspektiven auf Ressourcen machen jedenfalls den Zusammenhang von Unternehmen und Märkten deutlich. Der Unterschied zwischen den Ansätzen mani-

festiert sich in der Frage, inwieweit Ressourcen unternehmensintern vorhanden sind bzw. generiert werden können oder über den Markt beschafft werden müssen.

Abbildung 2: Merkmale von Ressourcen im Medienbereich



Quelle: Knyphausen-Aufseß 2000: 465; eigene Änderungen kursiv

Ein Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell, das industrieökonomische Marktanalyse und strukturationstheoretische Bestimmung von Medienunternehmen integriert, verbindet Strukturen des Marktes und des Unternehmens mit dem Handeln der Unternehmen auf den Märkten. Auf diese Weise können Marktbewegungen mit ihrer Ursache (aus den Transaktionen von Medienunternehmen) und ihren Folgen (auf die Transaktionen der Medienunternehmen) analysiert werden. Regeln und Ressourcen als Konstituenten von Strukturen bieten die Möglichkeit, empirisch zu überprüfen, welche Marktstrukturen die Handlungen der Medienunternehmen beeinflussen und welche Folgen das medienunternehmerische Handeln auf die Märkte hat.

Für die Analyse der ökonomischen Aspekte grenzüberschreitender Medienkommunikation bedarf dieses Modell einer weiteren Ergänzung, da zwischen Markt und Hierarchie (Unternehmen) eine ganze Reihe von Möglichkeitsformen unternehmerischen Handelns existiert. Die Beispiele oben zeigen, dass Medienunternehmen die Bandbreite der Möglichkeiten ausnutzen – sowohl für das Outgoing wie für das Incoming. Somit müssen diese dynamischen, aus multiplen Formen bestehenden Mechanismen zusätzlich in das Modell integrieren werden.

3.2 Erweiterung des Modells: Strukturmodalitäten grenzüberschreitender Aktivitäten

Bartlett und Ghoshal (1990: 29) unterscheiden vier Formen strategischer Erfordernisse in den von ihnen untersuchten grenzüberschreitend aktiven Unternehmen: internationale, multinationale, globale und transnationale. Dabei schließen diese Formen einander nicht aus, sondern existieren komplementär zwischen und in Branchen und selbst innerhalb einzelner Unternehmen. Die Ursache dafür sind die vielfältigen Modalitäten, mit denen Unternehmen bei weltweiten Aktivitäten agieren können, da sie neben Markt und Hierarchie auch Netzwerke, Allianzen und Joint Ventures als Kooperationsformen nutzen können.

Diese Möglichkeitsformen können im Sinne Giddens als „Strukturierungsmodalitäten“ (Giddens 1997: 81) gefasst werden, die zwischen Organisationen und den Interaktionen eingezogen werden, um Struktur- und Handlungsebene zu verbinden. Medienmanager müssen für die organisationalen Herausforderungen weltweiter Aktivitäten die passende Struktur finden. Die gelingt, wenn die Optionen grenzüberschreitender ökonomischer Aktivitäten flexibel genutzt werden.

Bartlett und Ghoshal (1990) entwickeln ihre vier Formen aufgrund des kulturellen Erbes von Unternehmen, den Produktspezifika, den spezifischen Branchenbedingungen, dem geografischen Raum und der Dichotomie von Globalisierungs- und Standardisierungsvorteilen auf der einen und Lokalisierungs- und Differenzierungsvorteilen auf der anderen Seite. Die von den Autoren favorisierte transnationale Lösung (ebd.: 247) zeichnet sich durch ihren Netzwerkcharakter aus. Komplexe Kooperations- und Koordinationsprozesse werden gemeinschaftlich geplant und entschieden, denn Ressourcen und Kompetenzen sind breit gestreut und bedingen einen intensiven Austausch zwischen unabhängigen Einheiten (vgl. ebd.: 119). Globales Management dagegen zentralisiert die Entscheidungen, Ressourcen und die Kontrolle. Die Zentrale ist der Angelpunkt des Unternehmens, Auslandsfilialen sind Kanäle der Belieferung einheitlicher Weltmärkte. Letzteres gilt auch für internationale Unternehmen, wobei hier Zentrale und Filialen enger verbunden sind. Verantwortlichkeiten und Entscheidungen sind dezentralisierter, werden aber von der Zentrale kontrolliert (ebd.: 76). Multinationale Organisationen schließlich sind gekennzeichnet durch Auslandsfilialen als Portfolio unabhängiger Unternehmen, durch dezentrale Verantwortlichkeiten und Entscheidungen und informelle Beziehungen zwischen Zentrale und Filialen.

Die Unterscheidung von internationalen, multinationalen, globalen und transnationalen Typen der Unternehmensführung beschreibt die Optionen für strategische Antworten der Unternehmen, um die Schlüsselaktivitäten und Ressourcen weder zu zentralisieren noch zu dezentralisieren, sondern interdependente Netzwerke weltweiter Operationen zu bilden. Die Flexibilität äußert sich z. B. in Form kollektiver Netzwerke, die insbesondere bei Markteintritten von großer Bedeutung sind. Sie erlauben, vorhandene und neu zu erwerbende Ressourcen effektiv zu kombinieren, vorhandene Kompetenzen in den Zielmärkten zu nutzen und somit zugleich die kulturellen Barrieren und die marktlichen Unsicherheiten und Risiken zu minimieren (vgl. Sydow et al. 2002).

Grenzüberschreitende ökonomische Aktivitäten sind vor allem kommunikative Prozesse, denn die Identifizierung möglicher Auslandsmärkte, das Finden von Kooperationspartnern auf diesen Märkten oder der transnationale Handel erfordern Entscheidungen, die nichts anderes sind als Kommunikation. Für diese Entscheidungen sind Informationen notwendig, die sich auf die „Rezeption, Übersetzung und Aneignung sowie Modifikation zentraler strategischer und organisatorischer Vorgaben“ (Wagner/Mense-Petermann 2006: 19) in divergenten nationalen und kulturellen Räumen stützen. Finanzwirtschaftliche, logistische und alloкатive Operationen lassen sich als Prozesse kommunikativer Aneignung und Veränderung von unternehmerischen Strategien vor dem Hintergrund spezifischer kultureller Prädispositionen verstehen. Auch wenn das Modell von Bartlett und Ghoshal vielfach kritisiert wird, da es das transnationale Management in seiner Wirkmächtigkeit überbetone und vermeintlich von einer zu hohen Dominanz transnationaler Manager ausgehe (vgl. Wagner/Mense-Petermann 2006), bietet es doch eine tragfähige Erweiterung des Medienmarkt-/Medienunternehmensmodells, um der Vielfalt von weltweiten Aktivitäten gerecht zu werden.

Mit den Formen grenzüberschreitender Aktivitäten von international, multinational, transnational und global lassen sich, fasst man sie als Strukturierungsmodalitäten, auch die vielfältigen Aktivitäten von Medienunternehmen theoretisch modellieren und empirisch erfassen. Auch in der Medienbranche fußen Entscheidungen zu grenzüberschreitenden Aktivitäten auf Strukturanalysen, deren Ergebnisse über Regeln und Ressourceneinsatz informieren und die zu einer Strategie zusammengeführt werden. Deren Umsetzung ist dann ebenfalls ein Strukturbildungsprozess, der von den Marktteilnehmern beobachtet und mit eigenen Strategien beantwortet wird (vgl. Altmeppen 2001). Die

Frage, ob die Strategie der Struktur oder die Struktur der Strategie folgt, wird damit aufgehoben zugunsten einer Perspektive der wechselseitigen, rekursiven Beeinflussung (vgl. Zimmer/Ortmann 2001). Dies gilt umso mehr, wenn die Produkte Unikate sind, erst durch Distribution zur Massenware werden und mit gesellschaftlichen Erwartungen behaftet sind.

3.3 Unterschiedliche Bedingungen der Medienproduktbündel Information, Unterhaltung und Werbung

Medienprodukte sind der dritte Faktor einer ökonomischen Betrachtung des Medien-sektors. Differenziert werden können sie in die drei Produktgruppen Information, Unterhaltung und Werbung. In jeder Gruppe können vergleichbare, aber differenzierte Produkte zusammengefasst werden, z. B. Nachrichten, Dokumentationen und Reportagen in der Gruppe der Information, Serien, Filme und Formate in der Gruppe der Unterhaltung sowie verschiedenste Werbeformen in der Gruppe der Werbung.

Die unterschiedlichen Produktgruppen sind unterschiedlich gut erforscht. Am detailliertesten dokumentiert ist der Unterhaltungsbereich, was auch an der in den USA und Großbritannien breit geführten Diskussion über „Creative Industries“ und „Creative Culture“ liegt (vgl. Hesmondhalgh 2007, United Nations 2008).

Weiter unterscheiden sich die Produktgruppen nach den Bedingungen und Möglichkeiten territorialer Ausdehnung. Informationsangebote werden überwiegend in territorialen Grenzen erstellt und rezipiert (vgl. Hafez 2005), während das Unterhaltungsgeschäft zu einem großen Teil deterritorialisiert ist (vgl. United Nations 2008, Moran 2009). Die Werbung schließlich bewegt sich auf dem Kontinuum von eng territorial definiert bis hin zu global (vgl. Jung 2003, Chalaby 2008, Siegert et al. 2009).

Der Grund für die Heterogenität liegt auch darin, dass „many conventional business strategies do not work as effectively in media because of unique features of the industries“ (Picard 2004: 12). Medien sind Wirtschafts- und Kulturgüter zugleich, bei denen andere kulturelle und ökonomische Bedingungen gelten als bei anderen Gütern und in anderen Branchen, die nicht zugleich auch gesellschaftliche Erwartungen erfüllen sollen. Erfahrungen aus anderen Branchen sind daher nicht bruchlos übertragbar. Die fundamentalen Unterschiede zwischen Information, Unterhaltung und Werbung haben gravierenden Einfluss auf die Art der grenzüberschreitenden Aktivitäten. Während sprachliche Unterschiede der Information enge territoriale Grenzen setzen, sind Unterhaltungs- und Werbeprodukte besser für weltweite Aktivitäten geeignet. Während Information als Produkt professioneller journalistischer Tätigkeit gesellschaftlich orientiert ist, folgt die Unterhaltungs- und Werbeproduktion einer Marktorientierung, mit der ökonomischen Verwertung der produzierten Kulturgüter als oberstem Prinzip. Neben der Sprache ist die weltweite Vermarktbarkeit ein wesentliches Kriterium transnationaler Aktivitäten.

Im Hinblick auf das Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell bedeuten die Differenzierungen in Produktgruppen, dass die jeweiligen Märkte und die unternehmerischen Aktivitäten analytisch unterschieden werden müssen.

4. Grenzüberschreitende Medienunternehmen und Medienmärkte: Fragen an die Forschung

Die theoretischen Modellierungen und empirischen Überprüfungen zu grenzüberschreitender Medienkommunikation beginnen sich im Feld Medienökonomie erst zu formieren. Die weitere Forschung muss sich auf drei Aspekte konzentrieren: (1) Welchen

Umfang und welche Intensität haben grenzüberschreitende Transaktionen der Medienprodukte Information, Unterhaltung und Werbung? (2) Welche Strukturen der Medienmärkte ermöglichen oder beschränken Transaktionen zwischen Vergleichsländern? (3) Wie prägen Medienunternehmen mit ihren Strategien, Zielen und Aktivitäten die Strukturen grenzüberschreitender Kommunikation und wie reagieren sie selbst auf Strukturveränderungen? Das im Abschnitt 3 skizzierte Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell bietet hierzu einen nützlichen Analyserahmen. Für die Medienprodukte Information, Unterhaltung und Werbung kann jeweils ein eigener SVE-Zyklus modelliert werden, bei dem Struktur rekursiv Märkte und Unternehmen verbindet. Die Strukturmodalitäten aus Abschnitt 3.2 beschreiben dabei jeweils den Handlungsrahmen, auf dessen Basis sich einerseits konkrete Leitfragen für die medienökonomische Forschung definieren lassen, während andererseits deutlich wird, welche Prozessdimensionen innerhalb dieser SVE-Zyklen relevant werden.

4.1 Leitfragen grenzüberschreitender medienökonomischer Forschung

Kombiniert man die medienökonomische und kommunikationswissenschaftliche Perspektive, so sind vier Leitfragen erkennbar (s. Tabelle 1): 1. die grenzüberschreitenden Merkmale der Medienkommunikation, 2. die Muster des Zusammenspiels von Grenzüberschreitungen und national/kulturell gebundenen Regeln, 3. die Merkmale einzelner Regionen (etwa kulturelle oder rechtliche Spezifika), die grenzüberschreitende Aktivitäten initiieren oder verhindern sowie 4. die Konsequenzen medienökonomischer Aktivitäten für eine (zumindest in Teilen) globalisierte Welt. Diese Leitfragen lassen sich hinsichtlich der Märkte und der Unternehmen spezifizieren, denn deren gemeinsame Analyse ermöglicht einen fundierten Überblick.

Die Strukturmodalitäten grenzüberschreitender Medienkommunikation reichen von international über multinational und transnational bis zu global. Die Analyse dieser Modalitäten ermöglicht es, Fragen nach den Gemeinsamkeiten oder Unterschieden in den Strategien und Vorgehensweisen der Medienunternehmen ebenso zu klären wie die Selektionsgründe bei der Wahl ausländischer Märkte. Diese Entscheidungen trifft das Medienmanagement auf der Grundlage der Kenntnis der Strukturen, also der politischen, ökonomischen, kulturellen und sozialen Regeln der Märkte und der Ressourcen, die das Unternehmen einsetzen oder beschaffen kann.

Die Frage, welche Faktoren medienunternehmerische Auslandsaktivitäten begründen und erklären, warum bestimmte Auslandsmärkte selektiert werden und welche Gründe für die Wahl der Strukturmodalitäten bestimmend sind, lässt sich nur durch Befragungen klären, denn diese Prozesse werden in Marktanalysen nicht sichtbar. Medienmanager sind die zentralen Entscheider in Medienunternehmen und damit die Treiber oder Hemmer grenzüberschreitender Aktivitäten. Sie können Auskunft geben über grenzüberschreitende Kooperationen, über die Rückwirkungen dieser Aktivitäten auf die Unternehmen und über die Fähigkeit der Unternehmen, Ressourcen für die Auslandsaktivitäten zu mobilisieren. Medienmanager werden als zentrale Akteure von der Forschung aber bislang vernachlässigt.

4.2 Dimensionen grenzüberschreitender medienökonomischer Forschung

Die ökonomischen Strukturen grenzüberschreitender Medienkommunikation präsentieren sich nicht einheitlich und linear, sondern divergieren zwischen Unternehmen, Ländern und Produktbündeln. Übersichtlich bleibt die Situation nur dadurch, dass insgesamt nur ein geringer Teil der Medienunternehmen weltweit grenzüberschreitend ak-

Tabelle 1: Leitfragen einer Forschung zu ökonomischen Aspekten grenzüberschreitender Medienkommunikation

	Leitfrage	Forschungsfragen Medienmärkte	Forschungsfragen Medienmanagement
1.	Welche ökonomischen Merkmale kennzeichnen grenzüberschreitende Medienkommunikation?	Zwischen welchen geographischen Märkten bestehen Austauschbeziehungen? Zwischen welchen thematischen Märkten (Produkte, Kapital, Arbeitskräfte) bestehen Austauschbeziehungen?	Welche Strukturmodalitäten nutzen Medienunternehmen bei grenzüberschreitenden Transaktionen? Welche Gründe und Ziele entscheiden über die Wahl der Modalitäten?
2.	Welche Gesamtmuster ergeben sich aus dem Zusammenspiel grenzüberschreitender Aktivitäten und geografisch und kulturell gebundener Normen, Regeln und Werte?	Welche Märkte sind hinsichtlich Information, Unterhaltung und Werbung als nahe, welche als distanzierte Märkte zu klassifizieren?	In welchem Verhältnis stehen in den Medienunternehmen die grenzüberschreitenden Strategien zur strategischen Ausrichtung auf die jeweiligen Heimatmärkte? Welche Formen des Managements (Zentrale oder Peripherie) werden gewählt?
3.	Welche Merkmale kennzeichnen unterschiedliche Länder und Regionen im Hinblick auf die Entscheidung für oder gegen grenzüberschreitende Aktivitäten?	Wie unterscheiden sich ausgewählte Vergleichsländer hinsichtlich des grenzüberschreitenden Charakters ihrer Medienmärkte?	Wie unterscheiden sich die Strategien der Medienunternehmen im Hinblick auf das Outgoing und Incoming und welche Faktoren erklären diese Unterschiede?
4.	Welche Konsequenzen haben medienökonomisch induzierte Aktivitäten für eine Feststellung, wie globalisiert die Medienwelt ist?		

tiv ist. Gerade mal ein halbes Dutzend Unternehmen wird zur Gruppe der weltweit agierenden Medienunternehmen gezählt, in einer erweiterten Perspektive gehören einige Dutzend Unternehmen dazu (vgl. Picard 1996, Compaine/Gomery 2000, Albarran/Moellinger 2002, Hollifield 2003).

Bei medienunternehmerischen Entscheidungen für grenzüberschreitende Aktivitäten wirken ökonomische und kulturelle Faktoren, die sich überlagern, aber auch ausschließen können. Insgesamt lassen sich drei Prozessdimensionen ausmachen, die für ökonomische Aspekte grenzüberschreitender Kommunikation relevant sind. Sie stellen jeweils keine dichotomen Pole dar, sondern bilden ein Kontinuum ab, das die Strukturmodalitäten transnationalen Managements abbilden kann (s.

Tabelle 2). Dazu werden die rekursiven Prozesse auf der Verhaltensebene zwischen Märkten und Unternehmen anhand der Dimensionen Annäherung vs. Distanzierung, Homogenisierung vs. Heterogenisierung und Verständigung vs. Abgrenzung (vgl. Wessler/Brüggemann 2012) unterschieden. Eine empirische Analyse der Strukturen und Ressourcen erlaubt es, die Strukturmodalitäten nicht nur nach ihren ökonomischen Parametern und ihrer geografischen Ausdehnung, sondern auch anhand der Positionierung innerhalb der Prozessdimensionen zu positionieren und somit auch kulturell gebundene Faktoren einzubeziehen. Der Formathandel als Beispiel für den transnationalen Ansatz (Bartlett/Ghosal 1990) liegt auf den Polen Annäherung und Homogenisierung, da intensive Tauschbeziehungen und vereinheitlichte Medienprodukte existieren und weil kulturell gebundene Faktoren angepasst werden können. Nachrichtenformate dagegen

sind heterogene Produkte, die nur gering getauscht werden, da sie hoch kulturell gebunden sind.

Tabelle 2: Prozessdimensionen medienökonomischer Grenzüberschreitungen

Pol Annäherung ← → Pol Distanzierung	
Merkmale: intensive Tauschbeziehungen zwischen Märkten und intensive transnationale Unternehmensaktivitäten	Merkmale: geringe Tauschbeziehungen zwischen Märkten und geringe transnationale Unternehmensaktivitäten
Pol Homogenisierung ← → Pol Heterogenisierung	
Merkmale: Vereinheitlichung der Medienprodukte, Einsatz einheimischer Führungskräfte	Merkmale: heterogene Medienprodukte, Führungskrafttransfer vom Heimat- zum Auslandsmarkt
Pol Verständigung ← → Pol Abgrenzung	
Merkmale: Kulturell gebundene Faktoren in ökonomischen Prozessen, die Verständigung ermöglichen und damit zu umfangreichen Auslandsaktivitäten führen	Merkmale: Kulturell gebundene Faktoren in ökonomischen Prozessen, die zur Abgrenzung und damit zu eingeschränkten Auslandsaktivitäten führen

5. Fazit

Die ökonomischen Aspekte grenzüberschreitender Aktivitäten betreffen Medienmärkte und -unternehmen. Die unterschiedlichen Richtungen der Aktivitäten – vom Heimat- zum Auslandsmarkt und vice versa, vom Im- zum Export, vom ökonomischen Motiv bis zur kulturellen Einbettung – verlangen ein integriertes Medienmarkt-/Medienunternehmensmodell, das die wechselseitigen Beeinflussungen erfassen kann. Da die Unternehmensaktivitäten sich nicht mit Entweder-/Oder-Kriterien erfassen lassen (vgl. Hepp/Wessler 2009: 177), muss von einer Vielzahl von Möglichkeitsformen grenzüberschreitender Aktivitäten ausgegangen werden, die begrifflich als Strukturmodalitäten fassbar sind. Selbst bei integrierten Medienkonzernen findet sich keine einheitliche Strategie, sondern immer ein ganzes Bündel an – ggf. widersprüchlichen – Mustern grenzüberschreitender Aktivitäten.

Für die Theoriebildung bietet sich angesichts des wenig sortierten Feldes eine „systematische Perspektiven-Triangulation“ (Flick 2000: 67, Jonsen/Jehn 2009) an, bei der gezielt Forschungsperspektiven (Markt, Unternehmen, Strukturmodalitäten, Prozessdimensionen) und Methoden kombiniert werden. Die Triangulation erlaubt es, neben maßgeblichen ökonomischen Aspekten (Marktstruktur, Unternehmensdaten) auch kulturelle Bedeutungsaspekte der Grenzüberschreitungen zu berücksichtigen.

Weitere empirische Forschung ist nötig um zu klären, welche Formen von territorialer oder deterritorialer medienökonomischer Ausdehnung weltweit vorliegen, welche Ursachen dafür maßgeblich sind und welche Folgen daraus resultieren. Global agierende Medienkonzerne kennen keine territorialen Grenzen. Bei der deterritorialen Ausdehnung ist kein Rückbezug auf abgrenzbare Territorien für die neuen Kommunikationsstrukturen und -prozesse mehr entscheidend. Ortsunabhängigkeit ist der entscheidende Aspekt, der grenzüberschreitende Aktivitäten leitet. Allerdings: Grenzenlos gelingt auch die deterritoriale Ausdehnung ökonomischer Medienkommunikation nicht in jedem Fall. Welches die Grenzen sind, darüber sollten wir mehr wissen wollen.

Literatur

- Act – Association of Commercial Television in Europe (2009): Annual Report. Brüssel.
- Albarran, Alan B.; Gormly, Robin K. (2004): Strategic Response or Strategic Blunder? An Examination of AOL Time Warner and Vivendi Universal. In: Picard, Robert G. (Hrsg.), *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping, 35-47.
- Albarran, Alan B.; Moellinger, Terry (2002): The Top Six Communication Industry Firms. Structure, Performance and Strategy. In: Robert G. Picard (Ed.), *Media Firms. Structures, Operations, and Performance*. Mahwah, NJ, 103-123.
- Altmppen, Klaus-Dieter (2001): Gestaltungsmacht durch medienwirtschaftliches Handeln. In: Matthias Karmasin, Manfred Knoche, Carsten Winter (Hrsg.), *Medienwirtschaft und Gesellschaft. Medienunternehmen und die Kommerzialisierung von Öffentlichkeit*. Münster, 183-195.
- Altmppen, Klaus-Dieter (2006): Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management. Wiesbaden.
- Altmppen, Klaus-Dieter (2012a): Medienökonomisch handeln in der Mediengesellschaft. Eine Mikro-Meso-Makro-Skizze anhand der Ökonomisierung der Medien. In: Thorsten Quandt, Bertram Scheufele (Hrsg.), *Ebenen der Kommunikation. Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden, 233-258.
- Altmppen, Klaus-Dieter (2012b): Wie mediale Inhalte entstehen. Das Management von Beschaffungs- und Produktionsprozessen in Journalismus und Medien. In: Matthias Karmasin, Carsten Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements*. München (im Druck).
- Altmppen, Klaus-Dieter; Lantzs, Katja; Will, Andreas (2007): Flowing Networks in the Entertainment Business. Organizing International TV Format Trade. In: *The International Journal on Media Management* 9 (3), 94-104.
- Altmppen, Klaus-Dieter; Lantzs, Katja; Will, Andreas (2010): Das Feld der Unterhaltungsbeschaffung und -produktion. Sondierungen eines untergeordneten Bereiches. In: Katja Lantzs, Klaus-Dieter Altmppen, Andreas Will (Hrsg.), *Handbuch Unterhaltungsproduktion. Beschaffung und Produktion von Fernsehunterhaltung*. Wiesbaden, 11-32.
- Bartholomäus & Cie (2009): *Transaktionsmonitor* Verlagswesen 2009. Frankfurt a. M.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1990): *Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Frankfurt a. M.
- Bauder, Marc (2000): Die Medienkonzerne Time Warner und News Corporation Ltd. Ein Vergleich ihrer Anpassungsfähigkeit an technologische Entwicklungen und veränderte Marktbedingungen. 120. Band. Köln.
- Boyd-Barrett, Oliver (2003): Globalizing the National News Agency. In: David Demers (Ed.), *Terrorism, Globalization & Mass Communication. Papers presented at the 2002 Center for Global Media Studies Conference [Spokane, Washington]*. Spokane, WA, 65-87.
- Chalaby, Jean K. (2005): From Internationalization to Transnationalization. In: *Global Media and Communication* 1 (1), 28-33.
- Chalaby, Jean K. (2008): Advertising in the Global Age. Transnational Campaigns and Pan-European Television Channels. In: *Global Media and Communication* 4 (2), 139-156.
- Chan-Olmsted, Sylvia M.; Albarran, Alan B. (1998): A Framework for the Study of Global Media Economics. In: Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted (Eds.), *Global Media Economics. Commercialization, Concentration, and Integration of World Media Markets*. Ames, IA, 3-16.
- Compaine, Benjamin M.; Gomery, Douglas (2000): *Who Owns the Media? Competition and Concentration in the Mass Media Industry*. Mahwah, NJ.
- Czygan, Marco; Kallfaß, Hermann H. (2003): Medien und Wettbewerbstheorie. In: Klaus-Dieter Altmppen, Matthias Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie. Band 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft*. Wiesbaden, 283-304.
- Debande, Olivier; Chetrit, Guy (2001): *The European Audiovisual Industry. An Overview*. Luxembourg.
- Flick, Uwe (2000): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 546. Band. Reinbek bei Hamburg.

- Gershon, Richard A. (2000): The Transnational Media Corporation. Environmental Scanning and Strategy Formulation. In: *Journal of Media Economics* 13 (2), 81-101.
- Gershon, Richard A. (2006): Issues in Transnational Media Management. In: Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, NJ, 203-228.
- Gershon, Richard A.; Suri, B. R. (2004): Viacom, Inc.: A Case Study in Transnational Media Management. In: *Journal of Media Business Studies* 1 (1), 47-69.
- Giddens, Anthony (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. 1. Band. Frankfurt a. M.
- Goff, David H. (2006): Global Media Economics. In: Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, NJ, 675-689.
- Gottwald, Markus; Klemm, Matthias (2009): Globale Organisation — globale Manager — globale Klasse? Eine empirische Rekonstruktion der Funktion und Bedeutung des Globalmanagementdiskurses in transnationalen Organisationen. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 34 (4), 77-103.
- Gustafsson, Karl E. (2004): Stability and Change. Success and Failure of New Newspapers in Europe since the 1970s. In: Robert G. Picard (Ed.), *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping, 121-131.
- Habann, Frank (1999): *Kernressourcenmanagement in Medienunternehmen*. 4. Band. Lohmar.
- Hafez, Kai (2005): *Mythos Globalisierung. Warum die Medien nicht grenzenlos sind*. Wiesbaden.
- Hepp, Andreas; Wessler, Hartmut (2009): Politische Diskurskulturen. Überlegungen zur empirischen Erklärung segmentierter europäischer Öffentlichkeit. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft* 57 (2), 174-197.
- Hesmondhalgh, David (2007): *The Cultural Industries*. London.
- Hollifield, C. A. (2001): Crossing Borders. Media Management Research in a Transnational Market Environment. In: *Journal of Media Economics* 14 (3), 133-146.
- Hollifield, C. A. (2003): Current Issues in Transnational Media Management Research. In: David Demers (Ed.), *Terrorism, Globalization & Mass Communication. Papers presented at the 2002 Center for Global Media Studies Conference* [Spokane, Washington]. Spokane, WA, 53-65.
- Jonsen, Karsten; Jehn, Karen A. (2009): Using Triangulation to Validate Themes in Qualitative Studies. In: *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 4 (2), 123-150.
- Jung, Jaemin (2003): Global Structure, Performance, and Foreign Direct Investment in the Advertising Agency Industry. In: David Demers (Ed.), *Terrorism, Globalization & Mass Communication. Papers presented at the 2002 Center for Global Media Studies Conference* [Spokane, Washington]. Spokane, WA, 289-302.
- Karmasin, Matthias (2005): Stakeholder-orientierte Organisationskommunikation als Möglichkeit ethischer Unternehmensführung. In: Alexander Brink, Viktor A. Tiberius (Hrsg.), *Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex*. Bern, 217-232.
- Karmasin, Matthias (2010): *Medienunternehmung*. In: Christian Schicha, Carsten Brosda, (Hrsg.), *Handbuch Medienethik*. Wiesbaden, 217-232.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (2000): Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma?. In: Günther Ortman, Jörg Sydow, Klaus Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Wiesbaden, 452-480.
- Kopper, Gerd G. (2004): The German Newspaper Industry. A Case Study in Changing Media Markets and Strategic Options for the European Newspaper Industry. In: Robert G. Picard (Ed.), *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping, 105-119.
- Küng, Lucy (2004): What Makes Media Firms Tick? Exploring the Hidden Drivers of Firm Performance. In: Robert G. Picard (Ed.), *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping, 65-83.
- Kutschker, Michael; Schmid, Stefan (2008): *Internationales Management*. München.
- Lacy, Stephen (2004): Fuzzy Market Structure and Differentiation. One Size Does not Fit All. In: Robert G. Picard (Ed.), *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping, 83-97.

- Lantzsich, Katja (2008): Der internationale Fernsehformathandel. Akteure, Strategien, Strukturen, Organisationsformen. Wiesbaden.
- Lantzsich, Katja; Altmeppen, Klaus-Dieter; Will, Andreas (2009): Trading TV Entertainment. An Analysis. In: Albert Moran (Ed.), *TV Formats Worldwide. Localising Global Programs*. Bristol, 77-95.
- LeBlanc Wicks, Jan; Sylvie, George; Hollifield, C. A.; Lacy, Stephen; Sohn, Ardyth B. (2004): *Media Management. A Casebook Approach*. Mahwah NJ.
- Lee, Moon-Haeng (2006): Managing a Joint Venture. A Case Study of Participant Roles and Conflicts. In: *Journal of Media Business Studies* 3 (2), 63-78.
- Li, Zhan; Dimmick, John (2005): Transnational Media Corporations' Strategies in Post-WTO China. Approaches of Three Global Leaders. In: *Journal of Media Business Studies* 2 (2), 35-59.
- Meckel, Miriam (2002): Transkulturelles Medien- und Redaktionsmanagement. In: Andreas Hepp, Martin Löffelholz (Hrsg.), *Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation*. Konstanz, 299-318.
- Medina, Mercedes (2003): New Forms of Globalization. Expansion of the Spanish Media Market. In: David Demers (Ed.), *Terrorism, Globalization & Mass Communication. Papers presented at the 2002 Center for Global Media Studies Conference* [Spokane, Washington]. Spokane, WA, 131-139.
- Mense-Petermann, Ursula (2009): Zwischen „Weltklasse“ und „Nomaden wider Willen“. Soziologische Beiträge zur Globalisierung des Managements. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 34 (4), 3-12.
- Moran, Albert (Hrsg.) (2009): *TV Formats Worldwide. Localising Global Programs*. Bristol.
- Müller, Stefan; Kornmeier, Martin (Hrsg.) (2002): *Strategisches internationales Management*. München.
- Oba, Goro; Chan-Olmsted, Sylvia M. (2007): Video Strategy of Transnational Media Corporations. A Resource-Based Examination of Global Alliances and Patterns. In: *Journal of Media Business Studies* 4 (2), 1-25.
- Picard, Robert G. (1996): The Rise and Fall of Communication Empires. In: *Journal of Media Economics* 9 (4), 23-40.
- Picard, Robert G. (1997): Ownership and Concentration. Chains, Media Groups, and Conglomerates. In: Claude-Jean Bertrand (Ed.), *Les Médias et l'Information aux États-Unis depuis 1945*. Paris, 60-66.
- Picard, Robert G. (2002): *The Economics and Financing of Media Companies*. New York.
- Picard, Robert G. (2004): Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms. In: Robert G. Picard (Ed.), *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping, 1-17.
- Przybylski, Pamela (2010): Heute Partner – Morgen Konkurrenten? Strategien, Konzepte und Interaktionen von Fernsehunternehmen auf dem neuen Bewegtbild-Markt. Wiesbaden.
- Rohn, Ulrike (2004): *Media Companies and their Strategies in Foreign Television Markets*. 187. Band. Köln.
- Sánchez-Tabernero, Alfonso (2004): The Future of Media Companies. Strategies for an Unpredictable World. In: Robert G. Picard (Ed.), *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping, 19-35.
- Sánchez-Tabernero, Alfonso (2006): Issues in Media Globalization. In: Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth (Hrsg.), *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, NJ, 463-492.
- Seufert, Wolfgang (2006): Media Statistics in Europe. In: Jürgen Heinrich, Gerd G. Kopper (Hrsg.), *Media Economics in Europe*. Berlin, 211-228.
- Siebert, Gabriele; Thomas, Nathan; Mellmann, Ulrike (Hrsg.) (2009): *Werbung im internationalen Vergleich. Zustand und Entwicklung*. München.
- Siebert, Gabriele; von Rimscha, Björn (Hrsg.) (2008): *Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion*. Köln.
- Sjurts, Insa (2002): *Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele*. Wiesbaden.
- Sjurts, Insa (2004): Think global, act local. Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* B 12-13, 22-29.

- Sjurts, Insa (2009): Zwischen Konsolidierung und Wachstum. Die Strategien der größten Medienkonzerne der Welt am Ausgang der Medienkrise. In: Hans Bredow Institut (Hrsg.), Internationales Handbuch Medien. Baden-Baden, 89-104.
- Stephan, Michael (2005): Diversification Strategy of Global Media Conglomerates. A Comment. In: Journal of Media Economics 18 (2), 85-103.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold; Wirth, Carsten (2002): Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt. In: Die Betriebswirtschaft 63 (5), 459-475.
- Tunstall, Jeremy (2007): Part IV: International Regional National. The National Media System as the Lead Player. In: Global Media and Communication 3 (3), 321-324.
- UNESCO (2006): Trends in Audiovisual Markets. Regional Perspectives from the South. Paris.
- United Nations (2008): Creative Economy. Report 2008. The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-Making. New York.
- Wagner, Gabriele; Mense-Petermann, Ursula (2006): Zur Einleitung. Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Glokalität als Organisationsproblem. In: Ursula Mense-Petermann, Gabriele Wagner (Hrsg.), Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden, 9-33.
- Wessler, Hartmut; Brüggemann, Michael (2012): Transnationale Kommunikation. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Winter, Carsten (2002): Transkulturelles Kommunikationsmanagement. In: Andreas Hepp, Martin Löffelholz (Hrsg.), Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation. Konstanz, 272-298.
- Zimmer, Marco; Ortman, Günther (2001): Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet. In: Günther Ortman, Jörg Sydow (Hrsg.), Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden, 27-55.